Atlantic Pilotage Authority
Administration de Pilotage de l'Atlantique

910 – 2000, RUE BARRINGTON
HALIFAX (N.-É.) B3J 3K1

Résumé du Plan directeur 2013-2017

Canada

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

Contexte

Les Micmacs ont été sans l'ombre d'un doute les premiers pilotes du Canada atlantique. À bord de leurs canots de mer, ils naviguaient sur les eaux côtières de la région, sillonnant la baie de Fundy, le détroit de Northumberland et le détroit de Cabot qui sépare les îles du Cap-Breton et Terre-Neuve. Les premiers Européens qui les ont vus à l'œuvre pensaient qu'ils se guidaient à l'instinct, mais cela tient sans doute davantage à leur connaissance locale des courants, des marées et des dangers de la navigation. Bien que les systèmes de propulsion, l'équipement électronique et les aides à la navigation modernes aient changé la manière de diriger les navires en mer, il est tout aussi essentiel de faire appel à un pilote ayant une connaissance approfondie des environs et de solides compétences dans la manœuvre si l'on veut que les navires pénètrent en toute sécurité dans les ports et qu'ils puissent accoster de manière efficace.

L'Administration de pilotage de l'Atlantique (APA) fournit un service utile et nécessaire à la communauté marine du Canada atlantique. Les pilotes hautement qualifiés de l'APA jouent un rôle essentiel : ils contribuent à la protection de l'environnement et des gens à bord des navires, de même qu'à la conservation et à la promotion du bien-être économique des ports de la région. Un système de pilotage responsable et fiable joue un rôle important car il permet aux entreprises canadiennes de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

L'APA mène de nombreuses consultations auprès des intéressés et de l'industrie du transport maritime sur des questions liées aux finances et aux opérations, notamment auprès des agents maritimes, armateurs, administrations portuaires et autres intéressés. L'APA a mis sur pied des comités d'intéressés dans de nombreux ports, et elle consulte régulièrement la Fédération maritime du Canada de même que l'Association des armateurs canadiens. L'Administration demande conseil aux intéressés et attache beaucoup d'importance aux voies de communication ouverte que ces consultations offrent. Sa priorité consiste toujours à répondre aux exigences des clients dans chaque port à un coût raisonnable, tout en demeurant financièrement autonome.

Résumé

L'Administration a fêté ses 40 ans en ajoutant deux nouveaux bateaux-pilotes à sa flotte. Ces navires, qui sont destinés à être utilisés à Halifax, N.-É. et à Saint John. N.-B., vont fournir un service de bateaux-pilotes fiable dans les années qui viennent.

Budget de fonctionnement

L'Administration a connu en 2012 un ralentissement de ses activités. La mise à jour de la structure tarifaire entreprise ces dernières années avec le soutien de nos clients a permis à l'APA de mieux résister au ralentissement que par le passé. Une fois que la structure tarifaire aura été revue pour 2013, l'Administration va introduire dans sept ports des modifications tarifaires qui contribueront à augmenter de 3,90 pour cent de son chiffre d'affaires global. Le tableau qui suit

montre les chiffres réels pour 2011, les résultats anticipés pour 2012 et l'état des résultats prévus au budget 2013-2017.

(En milliers de dollars)	Chiffres réels 2011	Perspectives 2012	Budget 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016	PLAN 2017
TOTAL DES RECETTES	22 039	20 250	22 692	23 948	25 116	25 618	26 130
TOTAL DES DÉPENSES	20 381	20 124	21 602	22 152	22 923	23 394	23 876
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)	1 658 $	126 $	1 090 $	1 796 $	2 193 $	2 224 $	2 254 $
TAUX DE RENDEMENT CIBLÉ	6,0%	0,6%	4,8%	7,5%	8,7%	8,7%	8,6%

L'Administration compte faire approuver le maintien de la marge de crédit de fonctionnement de 1 500 000 $ pour 2013.

Budget d'immobilisations

Maintenant que la construction de deux nouveaux bateaux-pilotes est achevée, le budget d'immobilisations de l'Administration sera réduit en 2013 par rapport aux montants dépensés ces dernières années. La principale dépense sera celle de l'achat d'un bateau-pilote transportable au coût de 500 000 $, montant auquel s'ajoutera celui de 450 000 $ pour le radoub et l'équipement des bateaux-pilotes existants. Les dépenses d'immobilisations en 2013 devraient s'élever à 1 326 000 $.

Budgets pour 2010 et 2011

L'Administration s'est engagée à respecter l'esprit et l'intention des mesures de compression des coûts annoncées dans le plan budgétaire 2010. Les dépenses discrétionnaires, qui ont été gelées, seront inférieures de 6,5 et 1,7 pour cent respectivement par rapport aux budgets de 2011 et 2012. Les augmentations des dépenses de fonctionnement ont été compensées par une hausse égale ou supérieure des recettes.

Les dépenses non discrétionnaires ont augmenté de 116 000 $ par rapport au budget 2012. Cette hausse est surtout due aux frais de 106 000 $ introduits par Transports Canada pour récupérer les coûts des services de réglementation. Malgré cette augmentation, les dépenses non discrétionnaires demeurent en deçà du budget 2011.

L'Administration étant une société d'État qui s'autofinance, elle n'est donc pas assujettie à l'examen stratégique et opérationnel officiel qui avait été annoncé dans le budget 2011. Toutefois, l'APA a respecté l'esprit et l'intention de l'examen stratégique et opérationnel en procédant à son propre examen afin de trouver des efficacités opérationnelles, en s'inspirant pour cela des critères suggérés par le Conseil du Trésor.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

Gestion des risques

L'Administration a procédé en 2012 à un examen préliminaire des ports de Terre-Neuve-et-Labrador où le pilotage n'est pas obligatoire afin de déterminer ceux qui auront besoin en 2013 d'un examen plus poussé selon la méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). Un examen similaire du port de Belledune, N.-B. a été mené en 2012 et il a été recommandé que le pilotage y soit obligatoire. En 2006, l'Administration a recommandé que le pilotage devienne obligatoire sur la rivière Ste-Croix et dans le port de Bayside, N.-B. Après un examen plus poussé mené en 2012, il a été décidé que l'Administration ne rendra pas le pilotage obligatoire dans ce port étant donné la baisse de son activité.

La direction et le Conseil de l'Administration ont procédé à un examen de la gestion du risque d'entreprise pendant l'exercice. Sur les 23 risques relevés, dix sont considérés suffisamment importants pour nécessiter une surveillance étroite. La surveillance de chaque risque a été confiée à divers comités du Conseil.

L'Administration a continué de collaborer étroitement avec l'Association des pilotes maritimes du Canada afin d'instaurer l'utilisation de bouées météorologiques à Halifax, à Saint John et dans le détroit de Canso. Ces instruments permettraient de fournir des renseignements exacts et ponctuels aux pilotes, à l'industrie, aux pêcheurs et aux plaisanciers dans ces zones. L'initiative serait aussi avantageuse pour de nombreux utilisateurs du secteur public comme Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, le ministère des Pêches et Océans, Transports Canada, le Service hydrographique du Canada, les administrations portuaires et l'APA. Ces bouées météorologiques contribueraient grandement à réduire les risques pour tous ces intéressés.

Gouvernance

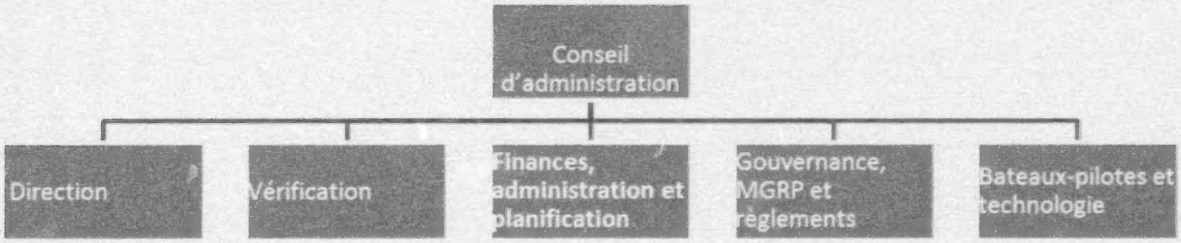
Le Conseil et la direction de l'APA ont poursuivi le processus de planification de l'orientation amorcé en 2007. Ce processus, qui comprend une planification à long terme, est examiné et mis à jour chaque année. Les principes fondamentaux du plan d'orientation ont été intégrés dans ce plan directeur.

Le Conseil de l'Administration continue à remplir son mandat qui consiste à voir à la bonne gouvernance de l'APA. En 2012, tous les comités du Conseil ont été actifs, et leurs recommandations ont joué un rôle déterminant dans la prise de décisions éclairées et l'adoption d'une orientation stratégique essentielle.

Le président et les membres (du Conseil) de l'Administration sont nommés par décret pour des mandats de deux à quatre ans. Le Conseil est composé de membres qui ont de l'expérience en pilotage maritime, qui connaissent l'industrie du transport maritime et qui représentent les intérêts du public en général. On s'efforce aussi que le conseil d'administration reflète la vaste zone géographique relevant de l'APA. Cet ensemble de savoir-faire industriel et commercial, d'expérience, de flair commercial et de perspective régionale offre un contexte de choix pour les

délibérations du Conseil. Ce dernier a créé un certain nombre de comités qui ont des responsabilités spécifiques et qui sont présentés plus en détail ci-dessous.

L'organigramme que voici montre la composition actuelle du conseil d'administration au 1er septembre 2012 et il est suivi d'un tableau présentant les comités du Conseil. Le mandat de quatre des membres du Conseil prend fin en septembre 2012, mais ceux-ci restent en poste jusqu'à ce qu'ils soient reconduits dans leurs fonctions ou remplacés par décret.



Conclusion

L'Administration de pilotage de l'Atlantique est bien placée pour continuer à offrir des services de pilotage maritime professionnels et sécuritaires dans le Canada atlantique et sur une base autonome. La relation consultative qui a été établie avec les intéressés permet à l'Administration de se tenir au courant des besoins, des problèmes et des préoccupations de ses clients.

L'Administration a poursuivi son programme de remplacement des bateaux-pilotes en 2012 : un est entré en service au milieu de l'année et le deuxième va lui emboîter le pas d'ici la fin de l'année. Ces navires sont indispensables pour améliorer la sécurité des pilotes dans les deux principaux ports concernés, et pour continuer à fournir un service fiable aux ports de Saint John et d'Halifax. L'Administration compte poursuivre le programme de remplacement de bateaux-pilotes en faisant l'acquisition d'un modèle transportable en 2013 et en construisant deux autres navires d'ici 2016, et ce, à compter de 2014.

Le public et le gouvernement canadiens continuent de s'intéresser vivement à l'environnement. Les services de pilotage maritime offerts au pays constituent une mesure de sauvegarde environnementale sans doute plus importante aujourd'hui que lorsque la *Loi sur le pilotage* a été adoptée en 1972. L'Administration estime que les services fournis sont pertinents et demeurent une priorité du gouvernement.

Le Conseil et la direction de l'Administration ont le plaisir de présenter le plan directeur 2013-

2017.

MANDAT, MISSION, VISION

MANDAT : Le mandat de l'Administration de pilotage de l'Atlantique est d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique.

MISSION : L'Administration remplira son mandat en fournissant les connaissances nécessaires et l'expérience appropriée, associées à la technologie appropriée pour répondre aux besoins de l'industrie. Elle utilisera au mieux toutes ses ressources afin d'atteindre les objectifs fixés d'une manière sûre et responsable sur le plan de l'environnement.

VISION : Continuer d'assurer un service de pilotage efficace dans la région de l'Atlantique. Pour ce faire, l'Administration tirera le meilleur parti possible des occasions qui se présenteront et ce dans l'intérêt des divers ports/districts et des localités environnantes.

PROFIL DE L'ADMINISTRATION

HISTORIQUE

L'Administration de pilotage de l'Atlantique a été créée le 1er février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*.

L'Administration, qui est une société d'État selon la définition énoncée dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, figure à l'annexe III, partie I, de cette loi. L'Administration n'est pas un agent de la Couronne.

Le Conseil d'administration est composé d'un président à temps partiel et d'un maximum de six autres membres, tous nommés par le Gouverneur en conseil.

Le directeur général dirige et contrôle les affaires courantes de l'Administration. Le siège de l'Administration se trouve à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

POUVOIRS

Dans le but de s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a adopté des règlements approuvés par le gouverneur en conseil conformément à la *Loi sur le pilotage*, et ce, aux fins suivantes :

- Établir des zones de pilotage obligatoire
- Déterminer les navires ou catégories de navires assujettis au pilotage obligatoire
- Établir les catégories de brevets et de certificats de pilotage à délivrer
- Établir les droits de pilotage payables à l'Administration pour les services de pilotage

De plus, l'Administration est autorisée, en vertu de la *Loi sur le pilotage*, à :

- employer les dirigeants et les employés, notamment les pilotes brevetés et les apprentis pilotes, nécessaires à ses activités;
- adopter des règlements internes pour la gestion de ses opérations;
- acheter, prendre à bail ou acquérir par tout autre moyen des biens-fonds, bâtiments, bateaux-pilotes et autres matériel et actifs jugés nécessaires, de même que vendre tout bien ainsi acquis;
- emprunter, au besoin, pour couvrir les dépenses de l'Administration.

DESCRIPTION DES OPÉRATIONS

Depuis sa fondation en 1972, l'Administration exploite, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime dans les eaux canadiennes baignant les quatre provinces de Depuis sa fondation en 1972, l'Administration exploite, pour la sécurité de la navigation, un service de pilotage maritime dans les eaux canadiennes baignant les quatre provinces de l'Atlantique, y compris celles de la baie des Chaleurs, au Québec. C'est la seule raison d'être de l'Administration.

L'Administration fournit aux navires qui pénètrent dans les ports canadiens de l'Atlantique des pilotes brevetés pour assurer le mieux possible leur sécurité pendant qu'ils naviguent dans la zone de pilotage. L'Administration soumet également les gens de mer qualifiés à un examen et remet aux candidats qui ont réussi un certificat de pilotage qui leur permet de manœuvrer les navires dans les zones de pilotage obligatoire désignées sans avoir à bord un pilote breveté. L'Administration organise ses activités par zone géographique et elle a désigné 17 zones où le pilotage est obligatoire; une autre zone viendra bientôt s'ajouter à ce nombre. L'Administration s'efforce aussi d'assurer, sur demande, des services de pilotage dans d'autres zones où le pilotage est facultatif. La plupart des pilotes brevetés par l'Administration sont des employés mais certains peuvent également être des entrepreneurs ou des membres d'une entreprise offrant à contrat des services de pilotage à l'Administration. Par ailleurs, l'Administration peut être le

propriétaire-exploitant des services de bateaux-pilotes ou avoir conclu un marché pour ces services. Les recettes et les frais de fonctionnement liés à la prestation du service de pilotage sont décomposés par port et par zone, et pour l'ensemble de la région.

La demande des services de pilotage de l'Administration, sur laquelle cette dernière ne peut pas vraiment influer, est en grande partie déterminée par l'industrie du transport maritime. L'Administration mesure son rendement selon le degré de sécurité et d'efficacité de son service de pilotage, tout en maintenant son autonomie financière.

De plus, la réussite de l'Administration se mesure d'après la souplesse avec laquelle elle s'adapte aux conditions changeantes du marché mondial, à la création de nouvelles entreprises commerciales et aux tendances qui se manifestent dans l'industrie du transport maritime. Le transport maritime est lui-même tributaire de la demande du marché. L'Administration n'incite pas les navires à venir dans la région de l'Atlantique; elle répond simplement à la demande résultant d'un certain nombre de facteurs.

L'Administration, dont les activités sont centrées dans le secteur du transport maritime, n'a pas de concurrents dans les zones de pilotage obligatoire.

L'Administration instaure des tarifs justes et raisonnables après avoir mené de vastes consultations avec les utilisateurs du service. Ces tarifs lui permettent d'être financièrement autonome. Pour modifier les règlements tarifaires, l'APA doit publier à l'avance les modifications proposées dans la Gazette du Canada. Une fois les modifications publiées, toute tierce partie intéressée estimant que les ajustements tarifaires proposés ne sont pas dans l'intérêt général peut s'opposer en faisant appel auprès de l'Office des transports du Canada (OTC). En cas d'objection, l'OTC peut tenter une médiation entre les parties. Si la médiation échoue et que l'objection est maintenue, l'OTC doit enquêter sur les ajustements tarifaires proposés et formuler des recommandations à l'Administration et au ministre des Transports. L'Administration n'a d'autre choix que de se conformer à ces recommandations.

Son but est d'instaurer des tarifs justes et raisonnables, qui lui permettent d'être financièrement autonome. Le tableau suivant indique le pourcentage annuel moyen d'augmentation des recettes découlant des hausses tarifaires pour les années indiquées :

Année	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Pourcentage moyen d'augmentation des recettes	1,40 %	3,90 %	2,61 %	1,12 %	2,00 %	2,00 %

CONFORMITÉ AVEC LES INITIATIVES GOUVERNEMENTALES

PLAN BUDGÉTAIRE 2010 – GEL DES DÉPENSES

L'Administration est une entreprise de la Couronne ou une société d'État qui s'autofinance. Néanmoins, pour l'établissement du budget de 2013, elle a respecté l'esprit et l'intention du ***plan budgétaire 2010*** pour ce qui est de limiter les charges d'exploitation et les dépenses discrétionnaires.

Les budgets des dépenses administratives pour l'APA sont considérés être le budget des affectations, le budget de l'Administration et le budget de la formation. Ces postes budgétaires ont été divisés en dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires. Les dépenses discrétionnaires, qui forment l'essentiel des dépenses, ont été réduites de 0,3 pour cent en 2011 par rapport à 2010 puis de 4,8 pour cent dans le budget de 2012 par rapport à celui de 2011. Elles devaient être inférieures de 5,1 pour cent en 2012 par rapport au budget de 2010. Pour le budget de 2013, les dépenses discrétionnaires ont été maintenues en dessous du niveau réduit de 2012.

Pour l'ensemble des budgets de l'Administration, qui incluent les dépenses discrétionnaires et non discrétionnaires, les dépenses prévues au budget 2012 ont été réduites de 4,1 pour cent par rapport à 2010 et 2011. L'ensemble de ces dépenses devrait augmenter en 2013 avant tout en raison de la prise en compte de la récupération des coûts pour les services réglementaires de Transports Canada. Ces frais, qui devraient être de 106 000 $ en 2013, sont un nouveau poste de dépenses pour l'Administration.

EXAMEN DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le gouvernement a annoncé dans le ***budget 2011*** son intention d'entreprendre un examen stratégique et fonctionnel (examen stratégique) en 2011-2012. L'examen stratégique porte sur 67 organismes fédéraux, notamment des ministères, des agences et des sociétés d'État qui reçoivent un financement du gouvernement.

En tant que société d'État qui s'autofinance, l'Administration n'est pas assujettie à cet examen stratégique, mais elle a été invitée à se conformer à l'esprit et à l'intention de cet exercice en procédant à un auto-examen sous l'autorité de son Conseil, afin de rechercher des efficacités opérationnelles.

En tant que société d'État financièrement autonome, l'Administration de pilotage de l'Atlantique fonctionne selon un modèle de gestion différent de celui des ministères et des sociétés de la Couronne qui sont financées par le gouvernement. L'Administration ne reçoit aucun financement du gouvernement et fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts. Sa priorité est toujours de fournir des services de pilotage les plus efficaces possible, autrement dit offrir à ses clients le niveau de service qu'ils exigent au plus bas coût possible sans pour autant sacrifier la

sécurité de l'environnement ou celle des employés de l'Administration. Elle effectue cela tout en demeurant financièrement autonome grâce à la perception de frais pour la prestation de ses services et en maintenant assez de capitaux pour financer le remplacement futur de ses actifs et son passif à long terme.

L'Administration procède chaque année à un examen de planification stratégique qui culmine avec la préparation du plan directeur. Ce processus comporte plusieurs étapes :

- L'exécutif et la direction de l'Administration se réunissent pour tenter de répondre aux questions clés suivantes :
  - Est-ce que nous atteignons les niveaux de service exigés par les clients et que pouvons-nous améliorer?
  - Comment pouvons-nous offrir ce service d'une façon plus efficace?
  - Comment pouvons-nous rendre la gestion de l'Administration aussi efficace que possible?
  - Avons-nous mis en place des plans de relève appropriés?
  - Quels sont les principaux risques auxquels l'Administration est confrontée et comment peuvent-ils être atténués?
  - À quels problèmes l'Administration va-t-elle être confrontée dans cinq ans ou davantage? Que faut-il inclure dans notre plan d'orientation afin de relever les défis à venir?

- Les résultats de cet examen sont ensuite présentés au Conseil de l'Administration, qui en discute et accepte, rejette ou modifie les recommandations. Cela fait partie de l'orientation fournie par le Conseil pour élaborer le budget global de l'Administration et les budgets de fonctionnement de chaque port.

- La direction prépare les budgets de fonctionnement pour chaque port de pilotage obligatoire et les présente, avec les tarifs recommandés, au Comité des finances, de l'administration et de la planification qui, après discussion et remise en question, approuve les tarifs recommandés tels que présentés ou modifiés par le Comité. Le Comité des finances, de l'administration et de la planification recommande ensuite les ajustements tarifaires au Conseil.

- Les budgets de fonctionnement de chaque port ou zone d'importance sont ensuite présentés aux clients lors de réunions organisées par l'Administration. Les clients donnent alors leur avis sur les exigences en matière de service ou les changements prévus ainsi que les niveaux tarifaires proposés pour fournir le service requis.

- Cette rétroinformation est présentée au Conseil, et le budget ainsi que le plan directeur sont ensuite finalisés.

Cette année, le processus a consisté à chercher des occasions d'améliorer le service de pilotage

tout en contrôlant les coûts dans la mesure du possible. Voici les principaux résultats de cet examen et du processus budgétaire :

Auto-examen

Pendant ses séances de planification stratégique annuelle, l'Administration a effectué un auto-examen, tel que recommandé pour les sociétés d'État qui s'autofinancent, en tenant compte des critères d'examen pour les entités qui sont assujetties à l'examen stratégique. Bon nombre des efficacités et économies mentionnées plus haut ont été relevées pendant cet examen. Voici les observations de l'APA à propos des critères d'examen :

- **Efficacité opérationnelle** – Dans quelle mesure les résultats sont-ils obtenus efficacement? Est-il possible de fournir l'activité, le service ou le programme à un coût moindre ou à l'aide d'un moyen plus efficace? Comment cette activité, ce service ou ce programme se comparent-ils aux activités, services ou programmes similaires qui sont offerts dans le secteur privé, à d'autres ordres de gouvernement ou à l'échelle internationale?

L'Administration consulte ses clients afin de déterminer le niveau de service requis dans chaque port. Dans certains ports, le rythme du trafic des navires comprend de nombreux pics d'activité, ce qui oblige à avoir plus de pilotes que le nombre moyen global d'affectations peut l'indiquer. L'Administration détermine les niveaux des effectifs pour chaque zone de pilotage obligatoire en fonction des exigences des clients et de l'activité prévue dans chaque port. Des retards peuvent se produire à l'occasion, si le trafic est trop élevé. La dotation en personnel pour ces rares périodes de pointe coûterait trop cher aux clients du port. L'Administration a travaillé avec chacun des ports pour régler la question des périodes de forte affluence. Par exemple, de 2008 à 2011, elle a embauché pendant la saison des croisières un pilote retraité à Halifax dans le cadre d'un contrat à court terme afin de couvrir le pic de trafic pendant cette période relativement courte.

L'Administration a développé, il y a quelques années, une méthode structurée pour traiter les plaintes, en réponse à l'examen ministériel des problèmes de pilotage non réglés. Le mécanisme est conçu pour être aussi convivial que possible, et l'objectif de l'Administration est de s'assurer qu'une rétroinformation est fournie sans délai au plaignant. Le motif de plainte le plus fréquent est une affectation tardive. Dans certains cas, le retard est causé par des facteurs indépendants de la volonté de l'Administration, comme les intempéries ou la non-disponibilité de services portuaires tels que des remorqueurs.

En 2011, l'Administration a reçu 33 plaintes sur un total de 9 090 affectations. Les 99,6 pour cent d'affectations restantes n'ont fait l'objet d'aucune plainte de la part des clients. Toutes les plaintes reçues sont incluses dans le total ci-dessus, y compris celles qui ont été soumises pour

des retards n'ayant pas été causés par l'Administration.

Pour l'Administration, la référence consiste à fournir un service dans l'heure qui suit celle qui a été demandée dans 99 pour cent des affectations (à l'exclusion des retards causés par des facteurs sur lesquels l'Administration n'a aucun contrôle). En 2011, cette référence a été dépassée car 99,26 pour cent des affectations ont été à l'heure (99,25 pour cent en 2010).

- **Services internes** – Les services internes (communications, gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.) sont-ils vraiment efficaces? Les résultats et la valeur qu'ils procurent sont-ils à la hauteur de l'argent investi? Des processus opérationnels standard ont-ils été adoptés? Y a-t-il moyen d'apporter des améliorations afin de réduire les chevauchements et les dédoublements?

En tant que société d'État financièrement autonome, l'Administration a adopté des processus opérationnels standard. La seule exception à ces pratiques se produit lorsqu'il faut se conformer aux lois et à la législation gouvernementales, par exemple les exigences stipulées par la *Loi sur le pilotage* ou la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'APA s'efforce de maintenir des services internes d'une façon aussi efficace que possible. Le personnel administratif de l'Administration comprend dix personnes, dont deux dirigeants. Il n'y a pas de chevauchement ni de duplication de postes. Le centre d'affectation comprend six personnes, un cadre et cinq affectateurs, qui offrent un service 24 heures sur 24, 365 jours par année. Des employés occasionnels sont appelés à titre provisoire quand il y a un manque de personnel.

Cette structure simplifiée s'applique aussi aux pilotes. Leur nombre dans chaque région est maintenu à un niveau minimal tout en répondant aux exigences des clients. Comme cela coûterait beaucoup trop cher d'embaucher du personnel pendant les périodes de pointe, l'Administration compte sur ses pilotes pour faire des heures supplémentaires dans les moments de forte demande. Cette approche est nettement moins onéreuse pour les clients, mais elle exige beaucoup plus d'attention de la part des cadres et des affectateurs et oblige à communiquer avec les clients pour offrir des services de pilotage sans retards.

- **Efficacité** – Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service donnent-ils les résultats escomptés?

Incidents de transport maritime en 2011

En 2011, les pilotes de l'Administration ont déclaré cinq incidents de transport maritime. Tous

étaient de nature mineure et ont été catégorisés comme suit :

Type d'incident	2011	2010
Contact avec un quai	5	7
Autre	0	1
Total pour l'année	5	8

L'Administration s'efforce d'offrir des services de pilotage sécuritaires et efficaces dans la région de l'Atlantique. Selon le nombre total d'incidents, 99,94 pour cent des 9 090 affectations de pilotage se sont déroulées sans incident.

- **Coût abordable** – Le programme, l'activité ou le service sont-ils une priorité gouvernementale et leur coût est-il abordable en période de restrictions budgétaires?

Le coût total des services de pilotage dans le Canada atlantique est pris en charge par les utilisateurs. Il s'agit vraiment de services utilisateurs-payeurs pour lesquels les utilisateurs ont une grande voix au chapitre en ce qui concerne les services fournis. Le gouvernement n'accorde aucun financement à l'APA et l'article 36.01 de la *Loi sur le pilotage* stipule ce qui suit :

« Par dérogation à toute autre autorisation prévue par un texte de loi, à l'exception de la Loi sur les mesures d'urgence ou de toute autre loi en matière de situations d'urgence, il ne peut être accordé à une Administration aucune somme par voie de crédit affecté par le Parlement pour lui permettre d'exécuter ses obligations. »

Les services fournis par l'Administration ne sont pas reliés à la question de la restriction fiscale relative aux dépenses gouvernementales.

- **Pertinence et nécessité** – Dans quelle mesure y a-t-il encore un besoin pour ce programme, cette activité ou ce service? Sont-ils encore pertinents? S'agit-il toujours d'une priorité du gouvernement?

Le mandat de l'Administration consiste à fournir des services de pilotage efficaces dans l'intérêt de la sécurité. Il peut exister de nombreuses interprétations de la sécurité, mais pour l'Administration, il s'agit de la sécurité des environnements océaniques, portuaires et fluviaux dans les zones où elle est chargée de la sécurité des collectivités côtières pouvant être affectées par des désastres marins ou la perte d'activités commerciales; de la sécurité des marins employés par l'Administration et de ceux à bord des navires qui jettent l'ancre dans les ports de l'Atlantique; et de la préservation de l'environnement commercial qui dépend de l'industrie du transport maritime. Cette dernière est, de tous les moyens de transport, celle qui laisse la plus petite empreinte écologique, et l'Administration contribue d'une façon importante à maintenir la viabilité de ce secteur.

Le public et le gouvernement canadiens continuent de s'intéresser activement à l'environnement.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

Les services de pilotage maritime canadiens offrent une protection importante pour l'environnement, qui l'est sans doute davantage maintenant que lorsque la *Loi sur le pilotage* a été adoptée en 1972. L'Administration estime que les services fournis sont pertinents et continuent d'être une priorité du gouvernement.

- **Rôle du gouvernement fédéral** – Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service sont-ils conformes aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral? Les autres ordres de gouvernement, le secteur privé ou le secteur sans but lucratif sont-ils en meilleure position pour offrir le programme, l'activité ou le service dans cette zone?

L'APA est responsable de 17 ports au pilotage obligatoire qui sont situés partout dans la région de l'Atlantique. L'Administration continue de surveiller et d'évaluer toutes les zones relevant de son mandat afin de déterminer les changements de facteurs et de circonstances pouvant avoir un impact sur la sécurité. La connaissance locale est un aspect essentiel du pilotage maritime, tant pour le pilote qui mène un navire dans un port que pour l'Administration qui doit évaluer les impacts sur la sécurité pour la région.

La région géographique attribuée à l'APA traverse des frontières provinciales, municipales et portuaires. Il ne serait pas pratique que des entités provinciales ou portuaires spécifiques fournissent ces services. Pour un certain nombre de ports situés sur le territoire de l'APA, il n'y a pas de sociétés portuaires ni d'infrastructures importantes pour surperviser des services de pilotage.

Si une entreprise du secteur privé offrait les services, il pourrait y avoir une pression commerciale pour que soient adoptées des pratiques qui ne seraient pas nécessairement d'intérêt public. L'APA doit agir d'une manière juste et raisonnable, mais elle est mieux placée pour soutenir une telle pression commerciale et agir dans l'intérêt public. La qualification des pilotes et la certification des marins est une fonction réglementaire qui est mieux prise en charge par une entité indépendante comme l'APA que par le secteur privé, qui peut être en conflit d'intérêts pour des questions de concurrence.

- **Rôle organisationnel** – Dans quelle mesure ce programme, cette activité ou ce service doivent-ils être fournis par l'organisme? Ne serait-ce pas plus efficace si un autre ministère ou organisme, un fournisseur de services gouvernemental ou le secteur privé offraient le programme, l'activité ou le service? Des économies vont-elles être réalisées? Si les propositions incluent un transfert de responsabilités au sein du gouvernement fédéral, les organismes visés ont-ils été consultés et sont-ils d'accord?

L'Administration de pilotage de l'Atlantique fournit des services dans les quatre provinces. Son équipe de direction est en contact fréquent avec les clients des ports qui s'y trouvent afin de leur offrir ce qu'il y a de mieux. Cette consultation locale a contribué à créer des relations de travail harmonieuses entre l'Administration et ses parties intéressées. Cela a permis à l'APA de

fonctionner comme une société d'État financièrement autonome dont les règlements tarifaires proposés n'ont pas fait l'objet d'un examen stratégique depuis plus d'une décennie. Cette relation et la faculté qu'a l'Administration de fournir les services requis seraient remises en question si les rapports entre l'Administration et ses clients n'étaient pas maintenus.

L'Administration s'efforce de garder ses frais administratifs généraux les plus bas possible et offre les services d'une façon très rentable.

- **Rentabilité des immobilisations** – Les dépenses d'immobilisations procurent-elles une valeur? Les processus et les exigences sont-ils excessifs? Les actifs sont-ils associés au mandat principal du service? L'organisation a-t-elle davantage intérêt à céder ou à vendre les actifs? Y a-t-il moyen de s'associer avec le secteur privé pour bâtir, recapitaliser ou gérer les actifs?

La priorité première de l'Administration, lorsqu'il s'agit de savoir si des dépenses d'immobilisations sont exigées, est de déterminer si le secteur privé peut fournir un service ou une installation avec un bon rapport coût-efficacité. Si ce n'est pas possible, il faut envisager des acquisitions d'immobilisations.

Les dépenses d'immobilisations de l'Administration portent essentiellement sur les bateaux-pilotes, les quais et les structures. Ces postes sont essentiels pour offrir les services dans les ports où les investissements sont effectués. L'Administration a tendance à posséder les bateaux-pilotes, par exemple, dans les grands ports qui ont besoin de navires plus rapides et plus complexes pour fournir le service. Ces navires sont construits dans le but de servir de bateaux-pilotes, et guère à d'autres fins, et ils nécessiteraient un investissement considérable de la part du secteur privé. Étant donné le temps qu'il faudrait à un entrepreneur pour récupérer le coût de ces navires destinés à une utilisation spéciale, rares sont ceux qui sont disposés à faire l'investissement et à fournir le navire à un prix concurrentiel dans les grands ports.

Ces navires sont construits par le secteur privé. En 2007, un chantier naval de Nouvelle-Écosse a achevé la construction de deux bateaux-pilotes destinés à être utilisés dans la baie Placentia. Ce contrat a été attribué à la suite d'un concours auquel ont participé plusieurs chantiers navals du Canada et des États-Unis. En 2010, l'Administration a mené un processus de sélection rigoureux et transparent en utilisant le site Web de soumissions électroniques Merx, et elle a attribué le contrat pour la construction de deux nouveaux bateaux-pilotes pour les ports d'Halifax et de Saint John au plus bas soumissionnaire. Le premier de ces navires est entré en service en 2012 et le deuxième devrait l'être d'ici la fin de l'année.

L'APA s'est aussi associée au secteur privé pour gérer ses actifs. Les bateaux-pilotes utilisés à Sydney et dans la baie Placentia appartiennent à l'Administration, mais la gestion et la dotation en effectifs des navires sont confiées par contrat à des entités du secteur privé.

Tel qu'indiqué précédemment, l'APA a procédé à une auto-évaluation annuelle dans le cadre de

son régime de planification stratégique. Sous la direction du Conseil, l'Administration va continuer à procéder de la sorte afin de déterminer les améliorations à apporter au service et d'accroître encore son efficacité. Ce processus permanent a donné une société d'État très efficace qui offre le niveau de service voulu au plus bas coût possible pour l'industrie tout en préservant les intérêts du public et des collectivités du Canada.

GESTION DES RISQUES

MÉTHODE DE GESTION DES RISQUES DE PILOTAGE (MGRP)

Lorsqu'on examine la possibilité de désigner une zone de pilotage obligatoire, on s'attend à ce que cette désignation ne soit pas imposée sans discernement. Ce doit être le fruit d'une recherche et d'une évaluation appropriées de tous les faits et d'une consultation réelle menée auprès des intéressés. On doit clairement expliquer que le pilotage obligatoire est nécessaire pour accroître la sécurité et protéger l'environnement marin. Une approche basée sur la gestion des risques, conforme à la norme CAN/CSA-Q859 de l'Association canadienne de normalisation, a été mise au point.

L'approche basée sur la gestion des risques fournit un processus interactif consistant en une série d'étapes faciles à suivre qui, lorsqu'elles sont effectuées dans l'ordre, constituent un processus décisionnel uniforme, transparent et bien documenté. Les stratégies de contrôle ou de réduction des risques sont évaluées en fonction des besoins, des enjeux et des préoccupations de tous les intéressés en cause. La MGRP insiste sur l'importance d'impliquer les intéressés dès le début et de bien documenter toutes les étapes du processus. Ce processus est pleinement appuyé par le ministre des Transports et Transports Canada.

L'APA est un chef de file parmi les administrations de pilotage pour ce qui est de mener des études selon la méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP). Elle a effectué ces dernières années cinq analyses selon la MGRP sur les sujets suivants :

- taille et types des navires assujettis au pilotage obligatoire;
- zone de pilotage obligatoire de la rivière Miramichi pour déterminer si elle devrait le rester;
- approches de Voisey's Bay afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- rivière Ste-Croix et port de Bayside afin de déterminer si le pilotage obligatoire était nécessaire;
- port de Belledune afin de déterminer s'il devrait demeurer un port au pilotage non obligatoire ou devenir un port au pilotage obligatoire.

En 2010, une étude préliminaire générale a été menée sur des ports au pilotage non obligatoire en Nouvelle-Écosse afin de déterminer s'il était nécessaire d'y effectuer un examen complet selon la MGRP. Quatre ports ont été identifiés pour faire l'objet d'une étude plus approfondie; toutefois, deux d'entre eux ont vu leur industrie principale fermer et pourraient ne pas nécessiter d'autre

examen. En 2011, un examen similaire a été mené au Nouveau-Brunswick. Par suite de la recommandation de ce rapport, l'examen selon la MGRP a été effectué pour le port de Belledune et il a été suggéré d'en faire une zone de pilotage obligatoire. Après de vastes consultations menées auprès des intéressés immédiats, les modifications proposées ont été soumises à Transports Canada en vue d'être publiées.

En 2006, l'Administration a demandé à ce qu'un examen selon la MGRP soit mené pour la rivière Ste. Croix et le port de Bayside (N.-B.). L'examen recommandait que l'endroit devienne une zone de pilotage obligatoire et le processus réglementaire a été amorcé. Comme la région est adjacente aux eaux américaines et que le pilotage empiéterait sur ces eaux, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) s'est impliqué dans le processus, qui a bloqué au stade de la réglementation. En 2012, l'Administration a demandé au facilitateur initial d'examiner à nouveau la région en raison de la forte baisse du trafic de navires. Selon le rapport du facilitateur, les conditions qui existaient en 2006 ne posaient plus de problème, et la recommandation précédente a été annulée. L'Administration a convenu et demandé que le processus réglementaire cesse, de sorte que la région est demeurée une zone de pilotage non obligatoire.

En 2012, on a entamé un examen préliminaire des ports au pilotage non obligatoire à Terre-Neuve. Le facilitateur va présenter d'ici la fin de l'année son rapport dans lequel il indiquera si des examens complets selon la MGRP sont nécessaires pour l'un ou l'autre de ces ports. S'il le juge nécessaire pour un ou plusieurs ports, cet examen devrait être mené en 2013. L'Administration prévoit de suivre les recommandations pour la Nouvelle-Écosse et d'effectuer un examen selon la MGRP dans trois des quatre zones recommandées dans l'examen préliminaire. Une des zones pour lesquelles un examen selon la MGRP a été recommandé a perdu son industrie principale et la région ne présente plus le même risque d'incident.

CADRE DE GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

L'Administration a mis en place un cadre de gestion des risques afin de repérer et d'atténuer les risques pour la Société. Avec l'aide de conseillers externes, l'environnement de l'Administration a été analysé afin de déterminer les risques possibles pour cette dernière. Une atténuation existante visant à réduire la probabilité ou l'impact des risques a été envisagée, et une atténuation additionnelle a été déterminée et, lorsque c'était faisable, mise en œuvre pour chaque risque. L'analyse a relevé dans un premier temps 29 risques qui ont ensuite été ramenés à 23 catégories en précisant les définitions et en combinant les risques similaires. Les risques ont été classés après un examen approfondi du Conseil et de la direction de l'Administration. Il est entendu que les catégories de risques ne sont pas statiques et un examen régulier est nécessaire. L'examen peut permettre de signaler de nouveaux risques, d'établir que les risques ont diminué grâce à une atténuation suffisante pour réduire leur probabilité ou leur impact ou encore de déterminer que le niveau de risque a augmenté en raison de changements de circonstances.

Les risques entrent dans quatre catégories. Les risques élevés sont en rouge, les risques moyens,

en jaune, les faibles risques, en vert, et les très faibles risques, en bleu. Il est important de connaître tous les facteurs de risque, mais la priorité doit être accordée aux risques élevés, suivis des risques moyens. Voici les catégories de risques :

Catégories de risques de l'APA – Classement 2012

1 Blessure d'un pilote ou membre d'équipage pendant le transfert
2 Risque économique extérieur
3 Risque d'accident dû à une erreur humaine
4 Coûts d'exploitation excédant le montant prévu au budget lorsque les tarifs sont déterminés
5 Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des pilotes
6 Interruption du service dû à un bris dans les relations de travail
7 Risque que les employés soient exposés à des maladies ou blessures au travail
8 Gouvernance ou structure organisationnelle
9 Perte ou usage abusif de renseignements, données ou autres actifs
10 Satisfaction de la clientèle
11 Risque de ne pas arriver à attirer et à retenir des pilotes pour répondre à la demande
12 Menace pour la sécurité en raison de la fatigue ou des facultés affaiblies des membres d'équipage
13 Perte des services de vedette entraînant une interruption majeure du service
14 Évaluations des titulaires de certificats
15 Menace pour la sécurité due à la désignation inappropriée d'une zone de pilotage
16 Implication de l'APA dans des ports au pilotage non obligatoire
17 Bateaux-pilotes ne réussissant pas les inspections de Transports Canada
18 Fraude
19 Planification de la relève
20 Gestion de l'information
21 Menace pour la sécurité ou le service en raison de l'interruption des affectations
22 Poursuite des activités
23 Incapacité d'attirer et de retenir des équipages de bateaux-pilotes suppléants adéquats et formés

L'Administration a élaboré des stratégies d'atténuation similaires pour les 23 risques qui ont été identifiés.

INSTALLATION DE BOUÉES MÉTÉOROLOGIQUES DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE

L'APA appuie fermement une initiative conjointe visant à installer des bouées météorologiques dans les principales zones de la région de l'Atlantique. Cette initiative conjointe, appelée SmartATLANTIC, est menée par l'Association des pilotes maritimes du Canada, avec le soutien de l'APA, de l'Administration portuaire d'Halifax, de l'Administration portuaire de Saint John, de l'Administration du superport du détroit de Canso, de Canaport LNG et de Canaport Limited.

Elle est approuvée par la Fédération maritime du Canada et l'Association des armateurs canadiens.

Ce projet comprend la mise en place de bouées météorologiques sur le littoral à Halifax, à Saint John et dans le détroit de Canso. En plus de fournir des renseignements météorologiques et éoliens, ces bouées transmettront des renseignements en temps réel des plus précieux sur la direction des vagues, qui ne sont pas disponibles actuellement. Ces renseignements permettraient d'atténuer les risques en contribuant à une navigation sécuritaire, à la sécurité de la vie en mer, à la protection de l'environnement et à la recherche fondamentale.

Cette initiative serait avantageuse pour de nombreux utilisateurs du secteur public comme Environnement Canada, la Garde côtière canadienne, le ministère des Pêches et Océans, Transports Canada, le Service hydrographique du Canada, les administrations portuaires et l'APA. Elle serait également bonne pour le secteur privé et le grand public puisqu'elle permettrait d'accroître la marge de sécurité pour l'aquaculture et les pêcheurs, les plaisanciers, les exploitants d'entreprises touristiques, les lignes de navigation, les exploitants de terminaux portuaires ainsi que les planificateurs de l'utilisation des infrastructures et du sol.

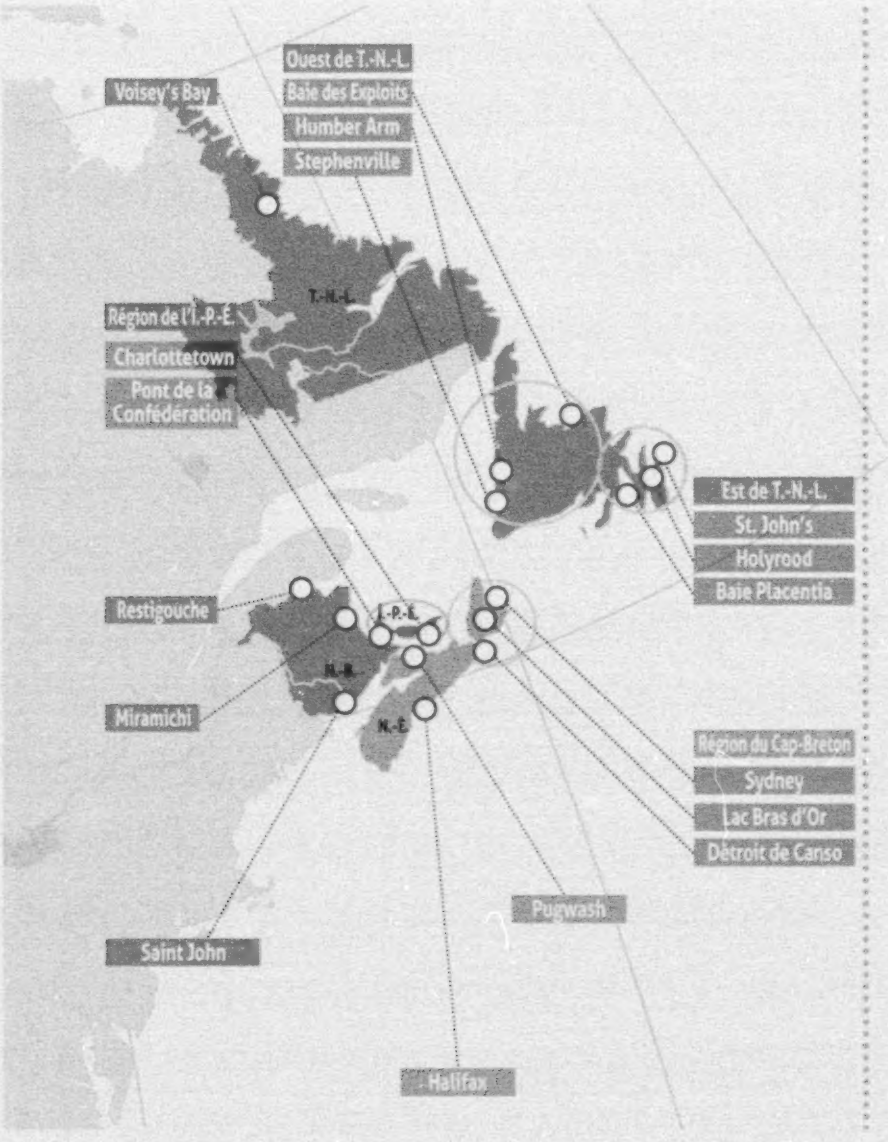
L'APA estime que cette initiative est essentielle pour réduire les risques que courent ses pilotes et équipages de navires, et qu'elle serait un facteur essentiel pour améliorer la sécurité de l'environnement maritime pour tous ceux qui en tirent un moyen de subsistance ou qui ont des intérêts récréatifs dans ces zones. L'Administration suggère fortement à Transports Canada de soutenir l'initiative SmartATLANTIC concernant les bouées météorologiques de concert avec Environnement Canada et les autres intéressés qui vont en profiter.

RECETTES ET TRAFIC DES NAVIRES

L'Administration assure un service de pilotage dans les zones de pilotage obligatoire suivantes : Halifax, Sydney, Bras d'Or, Canso et Pugwash en Nouvelle-Écosse; Saint John, Miramichi et Restigouche au Nouveau-Brunswick; St. John's, Holyrood, baie Placentia, Humber Arm, Stephenville, baie des Exploits et Voisey's Bay à Terre-Neuve-et-Labrador; Charlottetown et le pont de la Confédération à l'Île-du-Prince-Édouard. Le service de pilotage est assuré sur demande dans de nombreux ports où le pilotage est facultatif. L'Administration a des pilotes brevetés pour 17 ports où le pilotage est facultatif et a effectué des affectations dans la plupart de ces zones en 2012. Le nombre total d'affectations en 2013 devrait être de 8 755. La carte ci-dessous montre les zones de pilotage obligatoire.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

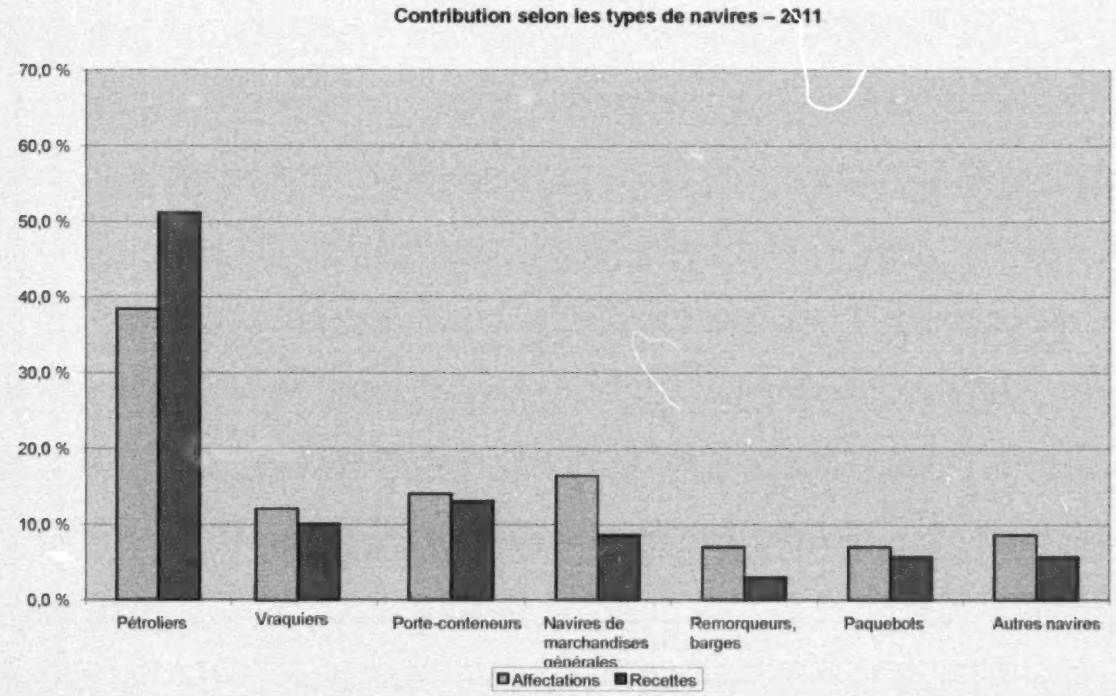
Zones de pilotage obligatoire de l'Administration de pilotage de l'Atlantique



Parmi les 17 zones de pilotage obligatoire, quatre ports importants représentent environ 75 pour cent des affectations de l'APA et environ 80 pour cent de ses recettes. Ces ports sont la baie Placentia (T.-N.-L.), Halifax (N.-É.), le détroit de Canso (N.-É.) et Saint John (N.-B.). La plus

grande partie des activités de pilotage dans la région de l'Atlantique est tributaire de l'industrie pétrolière, les pétroliers contribuant le plus aux recettes à Saint John, dans le détroit de Canso et dans la baie Placentia. Si les pétroliers sont également importants dans le port d'Halifax, ce sont les porte-conteneurs qui participent surtout aux résultats, leur trafic représentant plus de 85 pour cent de celui des porte-conteneurs de l'Administration.

L'industrie pétrolière compte pour environ 39 pour cent de l'ensemble des affectations de l'APA et fournit 52 pour cent des recettes globales, selon les tendances actuelles. Le tableau suivant montre la contribution globale des différents secteurs.



Les navires battant pavillon étranger représentent l'essentiel des activités de l'Administration. Cette réalité s'est accentuée après l'exemption accordée en 2006 aux navires ravitailleurs en mer, qui sont canadiens pour la plupart. La tendance actuelle veut que les navires étrangers représentent environ 76 pour cent des affectations et environ 77 pour cent des recettes

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

AFFECTATION

L'Administration assure des services d'affectation à l'échelle de la région à partir d'un centre d'affectation situé à son siège social. Le coût total du service en 2013 sera d'environ 518 000 $ et ce montant figure au budget. Le service d'affectation fournit des renseignements importants et une valeur ajoutée aux pilotes, aux clients, aux administrations portuaires et aux gestionnaires par le truchement de pages Web à accès contrôlé créées pour chaque groupe. Les pages Web sont continuellement mises à jour à partir du système de facturation et d'affectation de l'Administration, à mesure que l'affectateur saisit des données. Les clients et les pilotes peuvent communiquer avec le service des affectations par téléphone, courriel, télécopieur, radio VHF et télex. À mesure que le service se développe, il continue de faire augmenter l'efficacité des opérations de l'Administration tout en procurant une valeur ajoutée aux clients et aux employés. L'APA s'est dotée des moyens de suivre les mouvements des navires dans les grands ports et leurs approches grâce à un programme informatique qui fait appel au Système d'identification automatique (SIA). Tous les navires commerciaux doivent disposer d'un SIA et l'APA a aussi installé des émetteurs-récepteurs sur ses bateaux-pilotes.

CONTRATS DE SERVICE DE BATEAU-PILOTE

L'APA assure ses services de pilotage selon trois modèles d'exploitation. Dans la plupart des ports, un entrepreneur fournit à la fois le bateau et l'équipage. Dans deux des grands ports, Halifax et Saint John, l'Administration possède et exploite des bateaux-pilotes et les membres d'équipage sont des employés de l'APA. Dans la baie Placentia et à Sydney, l'Administration est propriétaire des bateaux et une entreprise locale fournit l'équipage. Veuillez consulter l'Annexe B pour en savoir davantage sur les bateaux-pilotes qui appartiennent à l'APA.

L'Administration préfère que tous les services de bateaux-pilotes soient facturés au voyage pour éviter les situations où un montant annuel garanti n'a aucun rapport avec le nombre d'affectations ni le revenu généré dans un port donné. Ce principe est respecté sauf dans quelques cas d'exception où l'on veut tenir compte d'une question particulière dans un port donné.

Les coûts d'exploitation des bateaux-pilotes sont ceux engagés par l'Administration dans l'exploitation de ses propres navires, ceux versés à des entrepreneurs afin d'assurer un service de bateau-pilote et les droits versés de façon ponctuelle à des entrepreneurs locaux dans des petits ports au pilotage non obligatoire où il n'est pas rentable d'établir un contrat formel de service de bateau-pilote. L'Administration s'efforce d'utiliser ses propres navires de la manière la plus efficiente possible et de contrôler les dépenses là où il y a moyen de le faire. Les coûts d'exploitation dans les ports où un entrepreneur privé assure un service facturé au voyage varieront en fonction du volume du trafic dans ces ports.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

PERSONNEL

L'Administration compte 74 employés à temps plein et un à temps partiel, soit 43 pilotes, 17 membres d'équipage de bateaux-pilotes, six affectateurs et huit personnes et demie chargées de la gestion et de l'administration.

L'Administration emploie des pilotes très compétents et hautement qualifiés. Elle met l'accent sur le perfectionnement professionnel et consacre des sommes considérables pour offrir la meilleure formation possible. Les pilotes bénéficient du soutien d'équipages et d'affectateurs compétents qui travaillent ensemble afin d'offrir au client le meilleur service possible. L'Administration emploie du personnel de soutien et de gestion professionnel et compétent pour administrer ses opérations.

Les pilotes brevetés et les équipages des bateaux-pilotes ont reçu la formation nécessaire pour être à même de fournir un service de pilotage maritime sûr. L'Administration revoit les besoins de chaque port et rajuste son effectif en conséquence, après avoir consulté les parties intéressées. Le pilotage et l'industrie maritime connaissent des changements technologiques rapides. L'Administration revoit et modifie ses programmes de formation pour suivre l'évolution rapide de la technologie.

État des ressources humaines
2010-2017

	Chiffres réels 2010	Chiffres réels 2011	Perspectives 2012	BUDGET 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016	PLAN 2017
ADMINISTRATION								
Cadres supérieurs	3	2	2	2	2	2	2	2
Gestionnaires	2	2	3	3	3	3	3	3
Soutien	5	5,5	3,5	4	4	4	4	4
	10	9,5	8,5	9	9	9	9	9
EXPLOITATION								
Pilotes	46	45	43	44	45	45	45	45
Équipages des bateaux-pilotes	14	14	17	18	18	18	18	18
Affectateurs	6	6	6	6	6	6	6	6
	66	65	66	68	69	69	69	69
Totals des Employés	**76**	**74,5**	**74,5**	**77**	**78**	**78**	**78**	**78**
Pilotes à leur compte	13	13	10	11	11	11	11	11
Total des ressources humaines	**89**	**87,5**	**84,5**	**88**	**89**	**89**	**89**	**89**

Les cadres supérieurs comprennent le chef de la direction et le chef des affaires financières. Les gestionnaires de l'Administration sont le directeur des opérations de pilotage, le contrôleur et l'administrateur des ressources humaines. Le personnel de soutien comprend l'équipe de gestion et le personnel administratif.

Sous Exploitation, les « pilotes » et les « équipages des bateaux-pilotes » sont des employés de l'APA. Le nombre de pilotes au Cap-Breton a été réduit de un par attrition à la fin de 2011, tout comme à Halifax en raison d'une invalidité. Le pilote de Restigouche, N.-B., va prendre sa retraite au début de 2013 et le pilotage sera assuré sur une base contractuelle. Deux apprentis pilotes supplémentaires vont être embauchés à Halifax en 2013, tout dépendant de ce qu'il adviendra de la raffinerie de pétrole dans ce port. Les pilotes entrepreneurs (ou à contrat) ne sont pas des employés de l'APA; ils reçoivent, à titre de revenu, une part du tarif perçu pour chaque affectation. Neuf de ces pilotes travaillent dans les zones de pilotage obligatoire, tel qu'indiqué en 6.6. Un autre travaille dans la zone de pilotage non obligatoire de Belledune. Un pilote contractuel est payé un pourcentage du tarif perçu pour chaque affectation. Certains pilotes salariés effectuent du pilotage à contrat dans leurs temps libres dans le cadre d'affectations où le pilotage n'est pas obligatoire. Comme ces pilotes sont inclus dans le nombre d'employés indiqué plus haut, ils ne figurent pas dans le nombre total de pilotes à leur compte.

Le nombre d'équipages de bateaux-pilotes a augmenté en 2012 avec la mise sur pied d'un quatrième équipage à Saint John, N.-B. Cette initiative a été soutenue et encouragée par les parties intéressées de Saint John afin d'avoir un service de pilotage 24 heures sur 24 pour le port. Chaque équipage est composé d'un capitaine de vedette et d'un matelot de pont. Le poste d'administrateur de bateaux-pilotes, qui était une fonction de soutien en 2012, va désormais consister à gérer l'entretien et les équipages des bateaux-pilotes. L'ajout d'un ingénieur de bateau-pilote a été prévu pour 2013.

Les affectateurs sont aussi des employés de l'Administration, qui travaillent au centre des affectations situé au siège social de l'APA. Le responsable des affectations, qui est chargé de superviser les activités d'affectation, fait partie des six postes indiqués ici.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(en milliers de dollars)

	Chiffres réels 2011	Perspectives 2012	Budget 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016	PLAN 2017
RECETTES							
Droits de pilotage	21 615 $	20 189 $	22 639 $	23 894 $	25 061 $	25 562 $	26 073 $
Nouvelle surcharge – bateaux-pilotes	360	0	0	0	0	0	0
Intérêts et autres recettes	64	61	53	54	55	56	57
TOTAL DES RECETTES	22 039	20 250	22 692	23 948	25 116	25 618	26 130
DÉPENSES							
Rémunération, salaires et avantages des pilotes	9 705	9 402	9 876	10 115	10 451	10 712	10 980
Bateaux-pilotes	4 670	4 677	4 964	4 164	5 535	5 648	5 759
Salaires et avantages du personnel	1 587	1 351	1 449	1 488	1 529	1 567	1 606
Salaires et avantages des équipages de bateaux-pilotes	1 228	1 433	1 646	1 680	1 715	1 750	1 785
Transport	693	687	698	690	696	713	731
Services professionnels et spéciaux	480	561	575	587	599	611	623
Formation	165	181	213	225	225	230	234
Loyers	284	297	280	282	287	293	299
Communications	115	125	133	131	134	136	139
Services publics, matériel, fournitures	373	381	353	347	349	356	363
Amortissement	893	859	1 217	1 254	1 230	1 230	1 230
Frais de financement	188	170	196	169	173	150	127
TOTAL DES DÉPENSES	20 381	20 124	21 602	22 152	22 923	23 394	23 876
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)	1 658 $	126 $	1 090 $	1 796 $	2 193 $	2 224 $	2 254 $
TAUX DE RENDEMENT CIBLÉ	6,0%	0,6%	4,8%	7,5%	8,7%	8,7%	8,6%

La surcharge pour les nouveaux bateaux-pilotes indiquée dans l'état ci-dessus était provisoire et a pris fin le 31 décembre 2011. Elle était destinée à financer la conception et la construction initiale des deux nouveaux bateaux-pilotes pour Halifax et Saint John. Les revenus tirés de cette surcharge étaient bien inclus dans les recettes déclarées dans les états financiers et reflétées dans le bénéfice net, mais l'Administration ne les a pas pris en compte pour établir le taux de rendement ciblé pour chaque année compte tenu de leur nature provisoire et de leur intention spécifique.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

BILAN
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS 2011	Perspectives 2012	Budget 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016	PLAN 2017
ACTIF							
À court terme							
Encaisse/Placements à court terme	3 356 $	2 799 $	3 099 $	4 047 $	4 080 $	3 500 $	5 831 $
Comptes débiteurs	3 008	2 750	2 800	3 000	3 100	3 150	3 190
Charges payées d'avance	60	75	85	87	87	90	90
	6 424	5 624	5 984	7 134	7 267	6 740	9 111
Immobilisations							
Au coût du capital	14 356	18 184	19 445	20 975	23 890	27 500	28 210
Moins amortissement accumulé	5 693	6 617	7 834	9 088	10 318	11 548	12 778
	8 663	11 567	11 611	11 887	13 572	15 952	15 432
	15 087 $	**17 191 $**	**17 595 $**	**19 021 $**	**20 839 $**	**22 692 $**	**24 543 $**
PASSIF							
À court terme							
Comptes créditeurs	1 995 $	2 200 $	1 825 $	1 850 $	1 860 $	1 890 $	1 900 $
Emprunts bancaires à court terme	251	259	433	460	475	491	508
Prestations de cessation	297	22	90	75	85	90	90
	2 543	2 481	2 348	2 385	2 420	2 471	2 498
À long terme							
Emprunts bancaires	3 338	6 071	5 464	4 977	4 487	3 980	3 455
Prestations de cessation	1 345	652	706	786	866	951	1 046
	4 683	6 723	6 170	5 763	5 353	4 931	4 501
TOTAL DU PASSIF	7 226	9 204	8 518	8 148	7 773	7 402	6 999
Capital d'apport et droit sur actif							
Actif (déficit)	7 861	7 987	9 077	10 873	13 066	15 290	17 544
	7 861	7 987	9 077	10 873	13 066	15 290	17 544
	15 087 $	**17 191 $**	**17 595 $**	**19 021 $**	**20 839 $**	**22 692 $**	**24 543 $**

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Chiffres réels 2011	Perspectives 2012	Budget 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016	PLAN 2017
FONCTIONNEMENT							
Encaisse provenant des opérations (consacrées à celles-ci)							
Bénéfice net (perte nette) pour l'année	1 658 $	126 $	1 090 $	1 706 $	2 193 $	2 224 $	2 264 $
Postes ne nécessitant pas de financement							
Amortissement	893	859	1 217	1 254	1 230	1 230	1 230
Rajustement de la valeur marchande	73	65	65	85	85	90	90
Augmentation (diminution) des prestations de cessation d'emploi -- indemnités de départ	261	154	144	155	165	175	185
	2 885	1 204	2 516	3 290	3 673	3 719	3 759
Encaisse -- fonds de roulement hors caisse (versés dans celui-ci)	- 116	448	- 435	- 177	- 90	- 23	- 30
Versement de prestations de cessation d'emploi	- 91	-1 122	- 22	- 90	- 75	- 85	- 90
Encaisse -- opérations	2 678 $	530 $	2 059 $	3 023 $	3 508 $	3 611 $	3 639 $
FINANCEMENT							
Encaisse -- activités de financement							
Réception de prêts	0	3 000	0	0	0	0	0
Paiement de prêts	- 239	- 259	- 433	- 460	- 475	- 491	- 508
	- 239 $	2 741 $	- 433 $	- 460 $	- 475 $	- 491 $	- 508 $
INVESTISSEMENT							
(Hausse) diminution des placements	0	0	0	0	0	0	0
Ajouts nets -- immobilisations	-2 761	-3 828	-1 326	-1 615	-3 000	-3 700	- 800
Encaisse consacré aux activités d'investissement	-2 761 $	-3 828 $	-1 326 $	-1 615 $	-3 000 $	-3 700 $	- 800 $
Hausse de l'encaisse et des placements à court terme pendant l'année	- 322	- 557	300	948	33	- 580	2 331
Encaisse au début de l'année	3 678	3 356	2 799	3 099	4 047	4 080	3 500
Encaisse et investissements en fin d'année	3 356 $	2 799 $	3 099 $	4 047 $	4 080 $	3 500 $	5 831 $

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

BUDGET D'IMMOBILISATIONS
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	CHIFFRES RÉELS 2011	PLAN 2012	PERSPECTIVES 2012	2013	2014	BUDGET 2015	2016	2017
BATEAUX-PILOTES								
Construction ou achat d'un nouveau bateau	2 024	3 272	3 237	200	1 000	2 250	3 000	-
Achat de bateaux portables	-	-	-	500	-	-	-	-
Remise en État et Équipment des bateaux- pilotes	538	556	452	450	500	650	600	700
QUAIS ET STRUCTURES	113	75	91	85	50	30	30	30
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	5	20	-	20	10	10	10	10
MATÉRIEL INFORMATIQUE, DE BUREAU	31	15	8	38	20	20	20	20
LOGICIELS	49	55	40	35	35	40	40	40
TOTAL	**2 760**	**3 993**	**3 828**	**1 326**	**1 615**	**3 000**	**3 700**	**800**

Explication de la comparaison des dépenses d'immobilisations

Le premier des deux nouveaux bateaux-pilotes est entré en service dans le port d'Halifax au milieu de 2012. Le deuxième navire de cette classe devrait en fera autant dans le port de Saint John avant la fin de 2012. Des éléments et ajouts plus petits associés à ces nouveaux navires vont suivre en 2013. Le moment où ces coûts seront engagés est estimatif et dépendra de nombreux facteurs qui affecteront la progression de la construction. Ce plan inclut un échéancier préliminaire qui prévoit l'ajout de deux nouveaux bateaux, l'un pour Halifax et l'autre pour Saint John. La planification et la conception vont débuter en 2014, et les bateaux devraient être livrés en 2016. Ils vont remplacer les navires d'appoint qui auront 33 et 40 ans d'ici 2016. Les clients des deux ports ont exprimé le désir d'avoir un service de bateaux-pilotes fiable et il existe un besoin légitime de les remplacer ces bateaux plus âgés. Cet échéancier pour les nouveaux navires dépendra des liquidités car l'Administration a l'intention d'autofinancer ces navires à ce moment-là.

L'Administration envisage d'acheter un bateau-pilote portable en 2013. Ces navires légers peuvent être installés sur des remorques et transportés jusqu'aux ports qui en ont besoin avec un court préavis. Outre la flexibilité qu'offrent ces navires portables, l'Administration va les évaluer afin de déterminer s'ils peuvent constituer une solution de rechange moins onéreuse dans les ports qui ont besoin de navire d'appoint.

La remise en état des bateaux-pilotes et l'équipement devraient beaucoup augmenter plus tard dans la période de planification car les navires de la baie Placentia vont atteindre la fin de leur vie utile et auront besoin d'être réparés ou remplacés. Tous les bateaux de l'APA vont aussi être inspectés par Transports Canada pendant cette période.

Administration de pilotage de l'Atlantique
Résumé du Plan directeur 2013-2017

PRINCIPAUX RATIOS FINANCIERS
POUR LES EXERCICES TERMINÉS LE 31 DÉCEMBRE

	CHIFFRES RÉELS	PERSPECTIVES	BUDGET			PLAN	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
MARGE DE PROFIT	6,0%	0,6%	4,8%	7,5%	8,7%	8,7%	8,6%
JOURS COUVERTS	106	94	95	109	106	95	126
RATIO DE LIQUIDITÉ GÉNÉRALE	2,53	2,27	2,56	2,99	3,00	2,73	3,65
RENDEMENT SUR L'ACTIF TOTAL	9,2%	0,8%	6,3%	9,8%	11,0%	10,2%	9,5%
RATIO D'ENDETTEMENT	0,92	1,15	0,94	0,75	0,59	0,48	0,40

Marge de profit – Tel que discuté plus tôt, l'exercice 2012 a été inférieur aux prévisions financières de l'Administration pour diverses raisons. L'Administration projette un léger bénéfice pour 2012, mais il sera bien inférieur à celui qui avait été prévu. En 2013, la marge de profit devrait augmenter en raison d'une reprise des activités dans certaines zones et des hausses tarifaires discutées plus tôt.

Jours couverts - En 2011, le Conseil a adopté une résolution relativement au montant des fonds disponibles sous forme de liquidités. La résolution prévoyait le calcul des jours couverts par les dépenses prévues par jour. Il a été convenu que si la couverture atteignait 122 jours, les fonds excédentaires seraient mis de côté pour les immobilisations futures ou la réduction de la dette. Une fois que ces projets ont été financés, le rendement ciblé sur les rentrées serait ajusté en conséquence. Pendant la période actuelle de remplacement des immobilisations, il a été décidé de limiter dans la mesure du possible les emprunts aux nouveaux navires afin d'utiliser les liquidités disponibles plutôt que la dette à long terme. L'Administration est autorisée à emprunter 4 M$, mais les projections actuelles indiquent que le montant maximal à emprunter pourrait être inférieur à celui qui est approuvé. Pour la période 2014-2016, l'Administration propose que deux autres navires soient construits et elle prévoit actuellement les financer entièrement grâce à ses réserves de liquidités.

Ratio de liquidité générale – Le ratio de liquidité générale devrait demeurer élevé pendant la période de planification, l'actif à court terme étant toujours plus du double du passif à court terme.

Rendement de l'actif - Le rendement de l'actif est bas en 2012, mais il devrait s'améliorer pendant le reste de la période de planification. L'objectif est d'afficher un rendement de l'actif supérieur à ce qui aurait été obtenu si l'argent avait été investi ailleurs.

Ratio d'endettement – Le ratio d'endettement devrait dépasser légèrement 1,15 à 1 en 2012 avec l'ajout de l'emprunt pour les nouveaux navires qui vont entrer en service dans l'année. Le passif à long terme associé aux charges liées au versement des prestations de cessation d'emploi sera acquitté, ce qui compensera partiellement cette exposition. Le plan ne prévoit pas de nouvel emprunt dans les prochaines années, ce qui va réduire le ratio d'endettement.